

Sources :

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet

Roger AÏM, « L'essentiel de la gestion de projet », Edition Gualino Paris 2007, Les Carrés.

Valentine Chapus-Gilbert, « Manager par projets », Edition Nathan 2011.

Jean-Jacques NERE, « Le management de projet », Edition PUF 2009, Que sais-je ?

Divers supports de formation Fonction Publique Territoriale.

« Le chemin est long du projet à la chose ».

Molière

Le concept de projet renvoie à des sens différents suivant que l'on se situe dans la vie courante ou dans les organisations.

Selon le dictionnaire, le mot projet se définit comme « Ce que l'on a l'intention de faire ». Il conceptualise donc un futur que l'on retrouve dans sa racine latine projectio, signifiant action de jeter en avant.

Nos organisations modernes et post-industrielles, entreprise association ou service public, ont adopté une démarche de projet pour mieux organiser leurs différentes fonctions face aux défis de développements. En cela, elles sont toutes des espaces de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de projets.

Il est aussi utilisé dans toutes les sphères de la société : politique, juridique, scientifique, environnementale, sportive, artistique, médiatique, éducative.

La gestion de projet est un ensemble, de processus de méthodes et d'outils, visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet.

Il est également possible dans les organisations de parler de management par projet. Dans tous les cas, il est suffisamment complexe pour devoir :

- être **planifié** dans le temps , avec un début et une fin,
- être **budgétisé** (budget prévisionnel, analyse des coûts, suivi budgétaire ...),
- maîtriser et **piloter les risques**,
- **atteindre le niveau de qualité** souhaité,
- faire intervenir de **nombreuses parties prenantes** avec une organisation humaine adaptée,
- désigner le **chef de projet**, et mettre en place un **comité de pilotage**,
- **suivre** des enjeux **opérationnels et financiers** importants,

Le besoin doit être précisé de façon claire, chiffrée et datée. Le résultat doit respecter des éléments de performances, de coûts et de délais

**Il n'y a qu'un pas à franchir pour considérer que le projet vise à résoudre... un problème.
Ce qu'il n'est pas nécessairement !**

I- Qu'est-ce qu'un projet ?

Le principe de base d'un projet est d'être innovant et unique.

La norme NF EN ISO 9000 définit le projet comme un : « Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coût et de ressources ».

1-1- Le domaine du projet :

Plusieurs champs d'application sont distingués en matière de gestion de projet :

- Le **projet « ouvrage »**, dont le résultat est unique et non récurrent, s'adresse à un client unique. Il s'agit d'un bien livrable, souvent dans le domaine architectural, mais pas uniquement (Ex. : un pont, un logiciel...).
- Le **projet « organisationnel »** recouvre l'organisation des hommes entre eux. Le livrable est souvent moins tangible (Ex. : un événement sportif, le changement d'une règle comptable...).
- Le **projet « de société »** porte sur des valeurs de références de l'organisation et sur du long terme. Il peut comporter des éléments concrets ou plus abstraits (Ex. : projet de haute qualité environnementale comportant un volet culturel visant à modifier les comportements et un volet mise en pratique)
- Et le **projet « produit »** (un nouveau modèle de voiture, une nouvelle boisson) dont l'objectif est la mise au point d'un ou d'une gamme de produit(s) ou service(s), qui sera diffusé à plus ou moins grande échelle, en plusieurs exemplaires ou en série

Un projet peut aussi consister en une opération de rationalisation interne complexe, par exemple la mise en phase du fonctionnement de deux entreprises après leur fusion, voire de deux états comme après la réunification allemande. Cette situation rejoint le principe du projet de société.

Le projet est un objectif extraordinaire (au sens littéral du mot) qui combine cinq aspects :

- Fonctionnel : réponse à un besoin
- Technique : respect des spécifications et des contraintes de mise en oeuvre
- Organisationnel : respect d'un mode de fonctionnement (rôles, fonctions, culture, résistance au changement) de la structure cible
- Délais : respect des échéances (planning)
- Coûts : respect du budget

Le projet peut également faire partie d'un ensemble plus complexe, souvent appelé **programme**. Le **programme** recouvre alors l'ensemble des composantes permettant d'aboutir au résultat final dans toutes ses dimensions : juridique, marketing, informatique, technique, formation des personnels, organisation, logistique, communication, etc ...

1-2- Le projet dans l'entreprise

Le plus souvent, la gestion de projet est abordée par le prisme de l'action projetée et des méthodes afférentes. Cependant, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'inscrit le plus souvent dans une organisation possédant une histoire et un environnement. La relation entre l'existant et le projet peut donc prendre plusieurs formes.

↳ L'organisation leader dans son marché

L'organisation est engagée dans des grands projets, avec une forte participation ou une forte part propre pouvant sous-traiter une partie du projet à d'autres entreprises. Le succès ou l'échec d'un des projets, peut compromettre, à terme, son avenir.

Très exposée à la concurrence, elle doit maintenir une position dominante par sa technologie (recherche et développement) et le choix de ses alliances industrielles (stratégie et marketing) pour continuer à exister.

↳ L'organisation « conglomérale »

Ce cas représente une organisation de type congloméra (développement de l'entreprise dans des activités sans rapport les unes par rapport aux autres) qui réalise des projets, de chiffre d'affaires variables, dans des secteurs d'activité différents.

La relation « Projet-Organisation » est donc moins forte.

Elle a des projets porteurs dans chaque secteur d'activité et peut se dégager, en cas de nécessité, d'un des secteurs sans compromettre son avenir.

✚ Le projet fédère des organisations

Cela peut être la réalisation d'un grand projet de coopération internationale, qui a souvent sa structure juridique propre, tout en fédérant autour d'elle de nombreuses organisations plus ou moins impliquées dans le projet.

Le nom des partenaires s'efface vis-à-vis du projet qui a une image forte reconnue de tous. L'organisation des Jeux Olympiques entre dans ce cadre.

✚ Le projet est confondu avec l'organisation

On peut dire que le projet est l'organisation et réciproquement. Les moyens techniques et humains de l'entreprise sont au service du projet.

La pérennité de l'organisation est liée à celle du projet comme par exemple dans le domaine informatique ou la jeune entreprise a le statut de start-up.

✚ Le projet d'entreprise

Le dernier cas se situe, en interne, à l'intérieur même du périmètre de l'entreprise. En effet, l'entreprise pour faire aboutir un changement interne, aura recours à une démarche de projet dite projet d'entreprise.

La communication est le moteur de cette démarche. Elle ne se limitera pas à une simple campagne d'information interne, mais à une réflexion et une implication de l'ensemble des salariés.

Dans ce cas, la relation « client-fournisseur » s'établira comme suit : le client est la direction générale qui désigne, en interne, un chef de projet qui devient son fournisseur.

II- Les structures organisationnelles

« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. » Peter Drucker.

L'organisation de l'entreprise n'est pas immuable. Elle évolue par nécessité en fonction de contraintes externes et internes à l'entreprise. Le projet est organisation et nécessite organisation.

Selon H. Mintzberg, une structure organisationnelle est « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Pour répondre à cette définition les entreprises, selon leurs besoins et leurs objectifs, utiliseront les trois formes de structure d'organisation suivantes :

- la structure fonctionnelle
- la structure divisionnelle
- la structure matricielle.

✚ La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle s'est développée au début du xxe siècle. Elle répond au souhait d'organiser l'entreprise par « fonction ». Les fonctions (ressources humaines, achats, fabrications, études...) caractérisent les activités de l'entreprise et sont complémentaires entre elles.

Leur coordination relève de la responsabilité de la direction.

✚ La structure divisionnelle

La structure divisionnelle s'est développée au début des années 1920. Elle répond aux limites de la structure fonctionnelle en permettant d'organiser l'entreprise par « division », ce qui consiste à réaliser son découpage en : produits, marchés ou en zones géographiques.

Chacune des divisions dispose de moyens humains et matériels nécessaires pour assurer son autonomie (responsabilité opérationnelle au sein de la division). La coordination des divisions est assurée par le siège de l'entreprise (responsabilité stratégique de l'entreprise).

Chaque division est considérée comme un centre de profit ayant à sa tête un « chef d'entreprise » qui reçoit des objectifs de performance (prise de commandes, chiffre d'affaires, résultat, etc.) de la direction générale.

↳ La structure matricielle

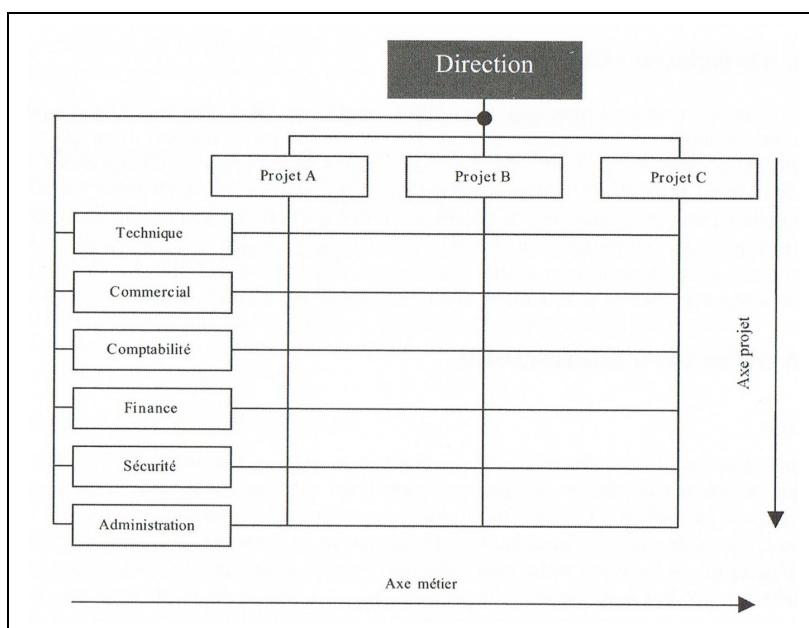
Le principe de la structure matricielle s'est développé au cours de la Seconde Guerre mondiale. Elle répond au souhait de réaliser des projets limités dans le temps (début-fin) et qui sont soumis à des évolutions (modifications).

Pour répondre à ces exigences d'adaptabilité propre à l'essence même des projets (bâtiment, travaux publics, aéronautique...), l'entreprise utilisera simultanément les caractéristiques de la structure fonctionnelle (axe métier) et les caractéristiques de la structure divisionnelle par produit (axe projet).

Elle permet, en associant la structure verticale « axe des métiers » et la structure transverse « axe des projets », de réaliser des projets, en série ou en parallèle, en mettant à la disposition des projets (par détachement de personnels) les ressources métiers (compétences) nécessaires au bon déroulement du projet pour une durée déterminée.

Lors du démarrage d'un projet, une concertation a lieu entre le chef de projet et les services fonctionnels pour mettre en place l'équipe projet. Une évaluation des besoins et des compétences est réalisée (spécialités, nombre de personnes nécessaires, durée des missions...) afin de détacher pour une durée déterminée les spécialistes nécessaires au développement du projet concerné.

Comme le montre la figure, ci-dessous : les différents services (axe métiers) détachent des spécialistes vers les différents projets (axe projet). Les effectifs détachés réintégreront, en fin de projet, leur service d'origine.



L'axe « métier » est l'axe des compétences. Les responsables métiers ont une responsabilité hiérarchique de chef de département ou de service qui les engage vis-à-vis :

- de la formation des personnels (maintien et développement des compétences)
- de la gestion des effectifs (gestion des carrières...) ;
- de la gestion des charges (adaptation charges/effectifs)
- des moyens (investissements...).

L'axe « projet » est l'axe de la mise en oeuvre du projet. Les chefs de projet ont une responsabilité opérationnelle qui les engage vis-à-vis :

- du client (organisation des revues...) ;
- de l'entreprise (par délégation) ;
- du management du groupe projet ;
- de la performance technique (cahier des charges...) ;
- de la qualité (normes, procédures...) ;
- de la maîtrise des délais (planning, chemin critique...) ;
- de la tenue des coûts (suivi des dépenses...).

↳ Les acteurs incontournables :

Le comité de pilotage (COPIL) :

Son rôle est de prendre les décisions concernant la conduite du projet, de valider les étapes, d'assurer le pilotage stratégique et l'intégration du projet au reste du fonctionnement de l'organisation.

Il peut être composé suivant les besoins et la nature du projet :

- du responsable de l'organisation,
- de membres du conseil d'administration,
- de hauts responsables de l'organisation,
- du chef de projet et de l'équipe projet (suivant la nature du projet et la culture de l'entreprise).

Le chef de projet doit assurer :

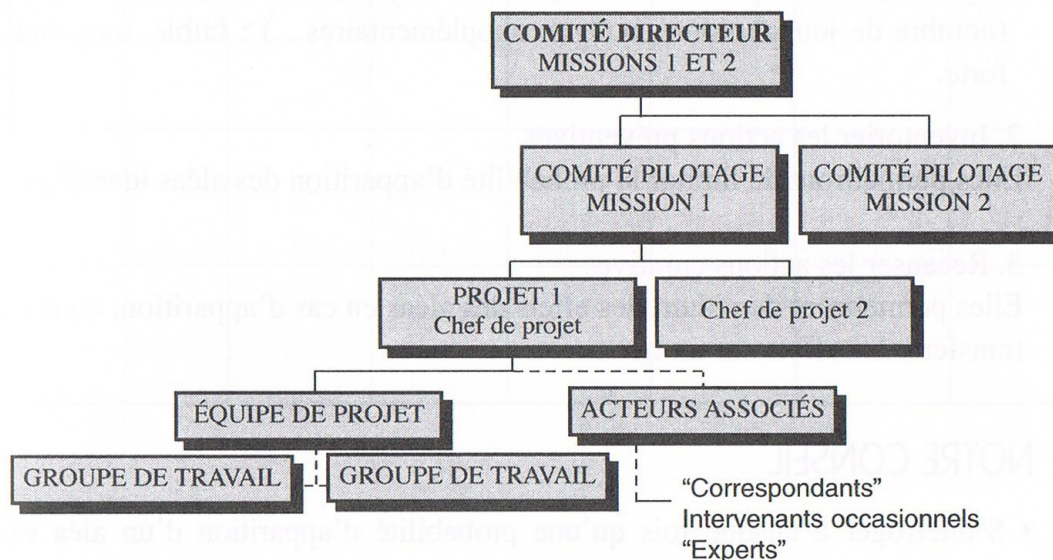
- la coordination du travail des équipes,
- la définition et l'organisation des étapes du projet,
- la veille des méthodologies définies,
- la garantie de la réalisation de chacune des étapes du projet.

Pour les gros projets, un gestionnaire administratif peut lui être adjoint.

L'équipe projet :

Ses membres sont choisis en fonction de : leurs compétences, leur adhésion au projet, leur disponibilité, et leur esprit d'équipe.

Exemple d'organisation pour deux projets avec « COPIL » :



III- La relation client-fournisseur

Dans un projet, la relation « client-fournisseur » reste essentielle et doit être clairement identifiée pour répartir les rôles et les responsabilités de chacun. Ce chapitre illustrera cette relation au niveau de l'organisation industrielle du projet au niveau de la qualité d'un produit ou d'un service, et au niveau contractuel.

3-1- Les concepts de maître d'ouvrage (MOA) de maître d'oeuvre (MOE)

Ces concepts se retrouvent autant en organisation des entreprises que dans le domaine de la gestion des services publics.

↳ Le maître d'ouvrage (MOA) :

« Organisme étatique ou industriel, client, qui, ayant passé le(s) marché(s) couvrant la globalité des travaux, sera le propriétaire de l'ouvrage ou agira pour le compte de l'acquéreur et en assumera les risques.

Le maître d'ouvrage est l'acteur responsable, dans le réseau d'acquisition, de la définition des besoins (spécifiés en termes techniques et contractuels) et de la maîtrise de la réalisation confiée au maître d'œuvre afin de respecter les objectifs de performance, de coûts et de délais contractuels ». (Dictionnaire de la qualité, AFNOR).

Le maître d'ouvrage désigne le maître d'œuvre. N'ayant pas toujours les compétences techniques nécessaires, il pourra faire appel à un architecte industriel qui l'assistera pour les aspects techniques et l'orientera vers les industriels pouvant réaliser le projet.

Une structure de contrôle (comité MOA) est mise en place pour vérifier le bon déroulement du projet et pour rendre compte au client. Cette structure est représentée par un directeur de projet.

Le directeur de projet :

- suit l'avancement des travaux lors des revues de projet;
- assure le contrôle financier du projet ;
- vérifie la conformité vis-à-vis des besoins exprimés;
- informe le client.

↳ Le maître d'œuvre (MOE) :

« Personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée, par le maître d'ouvrage ou par la personne responsable du marché, de l'exécution des travaux (ou de les faire exécuter) dans le respect des délais, des coûts, des ressources et de la qualité attendue ». (Ibid.).

Le maître d'œuvre (prime contractor) a été désigné par le maître d'ouvrage. Il est responsable des choix techniques et réalise l'ouvrage conformément aux besoins exprimés en termes de : performances, coûts et délais dans un cadre contractuel.

Un cocontractant ou coopérant peut être désigné pour prendre en charge une partie du projet que le maître d'œuvre ne peut réaliser.

Il désigne un responsable interlocuteur du maître d'ouvrage : le chef de projet qui conduit le projet à son terme.

Le chef de projet :

- conduit le projet par phases (faisabilité, développement, réalisation...) ;
- organise les revues ; dirige et anime l'équipe projet ;
- pilote l'ensemble des aspects techniques, qualité, coûts et délais du projet;
- analyse les risques ; arbitre les points durs;
- choisit les sous-traitants ;
- assure le suivi technique et contractuel des sous-traitants;
- informe sa direction et le client (tableau de bord).

↳ La sous-traitance :

L'entreprise chargée du projet (MOE) réalise tout ou partie du projet. Dans le cas où elle ne réaliserait pas toutes les tâches, elle pourra faire appel à des sociétés de sous-traitances qui exécuteront, sur plans, les travaux confiés avec leurs propres procédés.

3-2- La qualité d'un produit ou d'un service

La qualité externe et la qualité interne d'un produit ou d'un service s'inscrivent dans une relation « client-fournisseur » ; en effet :

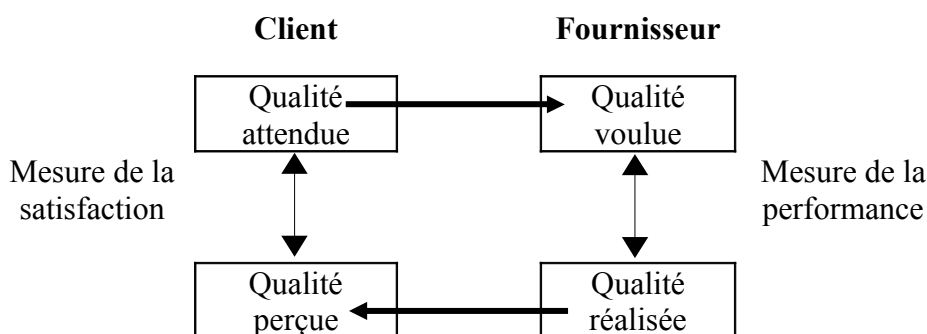
- La qualité externe est relative au domaine du client qui est l'utilisateur d'un produit ou d'un service. Celui-ci reçoit le produit ou le service. La qualité externe passe par l'écoute du client et se mesurera à la satisfaction de ce dernier ;

- La qualité interne est relative au domaine du fournisseur qui procure un produit ou un service. Elle passe par l'amélioration permanente du fonctionnement interne de l'entreprise. Pour répondre à l'amélioration de la qualité interne, il faudra appliquer les normes et procédures et supprimer ou limiter les dysfonctionnements.

Qualité externe	Qualité interne
Client	Fournisseur
Maître d'ouvrage	Reçoit un produit ou un service
Maître d'oeuvre	Procure un produit ou un service

La boucle qualité qui mesure la satisfaction du client et la performance du fournisseur illustre aussi dans le domaine de la qualité une relation « client-fournisseur » :

- la mesure de la performance du fournisseur ou mesure de l'efficacité des processus (l'entreprise) est traduite par la mesure de l'écart entre la qualité réalisée et la qualité voulue.
- la mesure de la satisfaction du client est traduite par la mesure de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue.



IV- Le triangle d'or du projet

Les trois paramètres Performance Coûts Délais (PCD), qui caractérisent le projet, permettent de piloter le projet pour le déclarer, in fine, conforme aux objectifs contractuels et au cahier des charges. Ceci relève d'une approche industrielle et économique de la réussite du projet. On ne doit pas ignorer dans cette démarche industrielle que la réelle réussite d'un projet est la satisfaction du client final, l'utilisateur de cette réalisation.

4-1- Le Triptyque PCD

La réussite du projet passe par la maîtrise de ces trois paramètres indissociables qui seront quantifiés et traduits en objectifs à tous les niveaux de responsabilité du projet (système, sous-système et produits).

Ils seront déclinés vers les responsables qui devront, sur toute la durée du projet, les analyser, à partir d'indicateurs pertinents, pour prendre les mesures de management qui s'imposent dans une démarche d'anticipation.

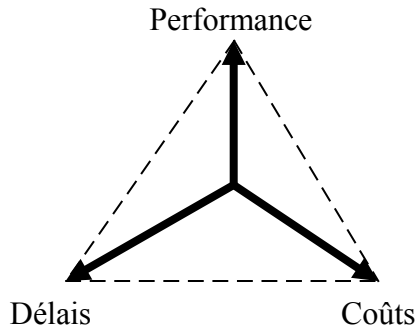
Cette approche peut être assimilée à l'approche de la « qualité globale » qui réunit :

- P : la qualité technique et technologique (performance) ;
- C : la qualité financière (maîtrise des coûts) ;
- D : la qualité temporelle (maîtrise des délais).

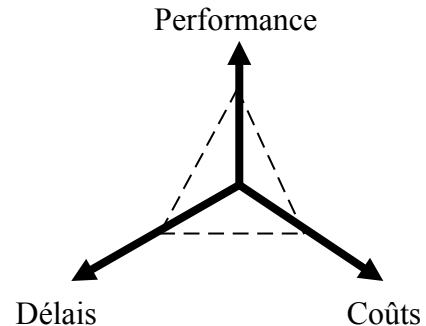
4-2- Variation autour des critères PCD

Un projet peut être considéré comme réussi, lorsqu'à sa date de mise à disposition au client, les trois critères Performance — Coûts — Délais sont conformes aux objectifs contractuels de démarrage. Deux situations extrêmes :

1. on réalise tous les objectifs PCD (produit techniquement maîtrisé) :



2. aucun des objectifs PCD n'est atteint,



On peut envisager, entre ces deux cas, une multitude de situations possibles.

On retiendra les deux cas les plus courants, à savoir :

☞ Non-respect des coûts

Si un projet rencontre au cours de son développement des difficultés techniques, qui apparaissent tôt dans son cycle de vie, il pourra alors être livré, dans les délais, grâce à la mise en oeuvre de moyens techniques et humains supplémentaires.

On aura donc, dans cette hypothèse, atteint les objectifs de qualité technique et de délais, mais pas l'objectif de coût qui se traduira par un dépassement budgétaire dû au surcoût engendré par le financement de moyens supplémentaires, non budgété en début d'affaire.

☞ Non-respect des délais et des coûts

Si un projet rencontre des difficultés techniques, qui apparaissent tard dans son cycle de vie, il ne pourra pas être livré dans les délais. Dans ce cas, des surcoûts dûs au financement des équipes sur une durée plus longue, et au paiement de pénalités financières, pour non livraison au client du projet dans les délais prévus par le contrat seront à prévoir.

On aura donc atteint les objectifs de qualité technique au titre de la performance attendue, mais, ni les objectifs de délais ni ceux de coût.

Aucun projet ne ressemble à un autre : l'importance des trois paramètres coûts/délais/qualité varie considérablement et influence le type de management de projet.

En pratique :

- ⇒ Vouloir équilibrer la triade coûts - délais - qualité est illusoire ; la perfection est, certes, idéale, mais probablement inaccessible aux dires des chefs de projets les plus expérimentés.
- ⇒ Croire qu'un seul facteur peut régir le tout, engendre des risques considérables : faire de la non qualité à force de serrer démesurément les coûts, créer une hémorragie financière à force de faire de la surqualité, ne jamais aboutir, etc.
- ⇒ Piloter un projet sur la base de deux priorités clairement identifiées apparaît dès lors comme un choix sage.

Compte tenu de l'impossibilité de réaliser le parfait équilibre entre ces trois points, il s'agit donc de rechercher de l'information sur les paramètres prioritaires du projet pour définir un premier profil de pilotage du projet. Les priorités devront être négociées avec le commanditaire. Que va-t-on privilégier et avec quelle intensité ? Le coût, la durée ou la qualité ?

Mode d'emploi de l'outil :

Si le commanditaire a comme première priorité le coût et comme seconde priorité les délais, on est dans un projet "activiste" ; s'il a comme première priorité les délais et comme seconde priorité les coûts, on est dans un projet "speed".

Les paramètres prioritaires

Priorité 2 ↓	1 →	Coûts	Délais	Qualité
Coûts			C'est le prototype du projet "speed" ; il faut aller vite, faire sortir le projet des limbes, en respectant les coûts, mais avec très peu de préoccupations pour la qualité.	On est en recherche ici du "meilleur rapport qualité/prix" ; on peut passer un peu plus de temps que d'habitude sur cette équation d'équilibre.
Délais		Il s'agit d'un projet un peu "activiste" , dans lequel la qualité importe peu, pourvu que le projet tienne dans le budget initial et respecte les délais.		Pourquoi parler d'argent si l'on mène un projet de grande qualité dans les délais impartis ; c'est le projet des "grands seigneurs" (parfois grands saigneurs ?)
Qualité		On a ici un projet "glissant" dans le temps ; pour peu qu'on respecte le cahier des charges initial et les coûts prévus, on peut prendre le juste temps nécessaire.	Parlons ici d'un projet centré sur la qualité de la production qui, pour peu qu'elle respecte les délais inscrits au cahier des charges pourra coûter cher au commanditaire.	

On pourrait également imaginer trois scénarii complémentaires, du type :

- seul le respect des coûts compte ;
- seul le respect des délais compte ;
- on se moque du temps et de l'argent, seule la qualité compte.

Il est clair que ces derniers scénarii manquent d'équilibre et donnent inmanquablement lieu à des dérives spectaculaires. Les illustrations du type "grands travaux inutiles" sont exemplaires à cet égard.